

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(Н И У « Б е л Г У »)

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА И МАРКЕТИНГА

СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ МЕБЕЛЬНОЙ ФАБРИКИ

Выпускная квалификационная работа
обучающегося по направлению подготовки
38.03.02 Менеджмент
заочной формы обучения
группы 05001264
Городовой Светланы Леонидовны

Научный руководитель
к.э.н., доц.
Герасименко О.А.

БЕЛГОРОД 2017

Оглавление

Введение.....	3
Глава 1 Теоретические основы формирования эффективной стратегии предприятия	
.....6	6
1.1 Понятие, сущность и виды стратегий развития предприятия.....	6
1.2 Алгоритм разработки стратегии развития предприятия	19
1.3 Особенности разработки стратегии развития мебельной фабрики.....	24
Глава 2 Анализ стратегии развития ООО «Мебель плюс» и разработка рекомендаций по ее совершенствованию.....	29
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия	29
2.2 Рекомендации по совершенствованию стратегии развития предприятия..	39
2.3 Оценка экономической эффективности предложенных рекомендаций.....	46
Заключение.....	51
Список литературы.....	54
Приложение.....	59

Введение

Актуальность темы исследования состоит в том, что изменения и проблемы рыночных отношений в России, трудно проанализировать и практически невозможно предсказать. В столь быстро меняющихся условиях происходит развитие и бизнеса и возникает закономерный вопрос, как эффективно управлять предприятием в условиях нестабильной внешней среды. Как разрабатывать гибкие системы управления, способные к быстрой адаптации под изменчивость внешней среды. Поэтому очевидным становится то, отличительной особенностью новых систем управления предприятия должна стать направленность на долгосрочную перспективу, диверсификацию, модернизацию, проведение исследований и анализов и максимальное использование потенциала персонала. Перераспределение функций в аппарате управления, карьерный рост сотрудников и их оплата в зависимости от реальных достижений могут стать одним из направлений изменений в аппарате управления.

Как отмечается во многих исследованиях, наиболее важным фактором достижения высокого уровня конкурентоспособности остается концентрация производства, влияющая на тенденцию образования огромных промышленных корпораций.

В условиях жесткой конкуренции и изменчивой внешней ситуации предприятия должны не концентрироваться не только на внутреннем состоя-

нии дел, но и вырабатывать долгосрочную стратегию своего поведения, позволяющую им успевать подстраиваться под происходящие в окружении изменения.

К резкому возрастанию значимости стратегического менеджмента привели такие изменения в окружающей среде как: возрастание конкуренции, ограниченность ресурсов, появление новых возможностей, изменчивые требования потребителя, новые широкодоступные разработки в технике и технологиях производства, а также развитие маркетинга и информационных систем, позволяющая быстро получать и распространять информацию.

Объект исследования – организационно-экономическая деятельность мебельной фабрики ООО «Мебель плюс».

Предметом исследования является процесс стратегического управления ООО «Мебель плюс».

Цель исследования - разработать рекомендации по разработке стратегии развития фабрики и дать оценку их эффективности.

Для осуществления поставленной цели необходимо решение следующих **задач**:

- изучить сущность стратегического управления и его классификацию;
- проанализировать план разработки стратегии развития, его правила и принципы;
- дать организационно - экономическую характеристику деятельности мебельной фабрики;
- провести анализ стратегического управления в ООО «Мебель плюс» и оценить его эффективность;
- разработать рекомендаций по разработке стратегии развития фабрики и дать оценку их эффективности.

Теоретико-методологическую основу исследования составляют труды отечественных и зарубежных ученых по проблеме стратегического управления на предприятии.

В работах М. Портера [38], М. Мескон [32], А.Н. Петрова [37] широко освещены вопросы применения и взаимодействия элементов стратегического управления для достижения целей предприятия.

Основы стратегического управления, принципы и правила разработки стратегии подробно изложены в трудах В.А. Винокуров [11], О.С. Виханского [12], Э.А. Уткина [45], а также зарубежных ученых А.А. Томпсон [43], И. Ансофф [5], Г. Минцберг [33].

Эмпирической базой исследования послужили устав фирмы, нормативно-правовые документы, информационные документы, а также и бухгалтерская отчетность ООО «Мебель плюс».

Методы исследования: графический, статистический, системный и функциональный методы.

Практическая значимость исследования состоит в том, что полученные результаты могут быть использованы для дальнейшего совершенствования стратегического управления ООО «Мебель плюс» и аналогичных фирм.

Структура выпускной квалификационной работы. Работа включает введение, две главы, заключение, список литературы и приложения.

Глава 1 Теоретические аспекты стратегии развития предприятия

1.1 Понятие, сущность и виды стратегий развития предприятия

В настоящее время развитие рынков товаров длительного пользования в России переходит на новый уровень, конкуренция усиливается. Для удержания своих рыночных позиций требуется все больше усилий.

Как показывает практика, только малая часть российских региональных производителей и продавцов товаров длительного пользования регулярно проводят маркетинговые исследования. В связи с этим на рынок легко проникают транснациональные компании, проводящие регулярный анализ российского рынка, потенциал которого представляет для них огромный интерес.

Большинство отечественных производителей сталкиваются с проблемой сбыта своей продукции. Так как спрос в большинстве рыночных сегментов близок к насыщению, необходим поиск новых ниш и разрабатывать новые модели товара, чтобы успешно занять эти ниши. Поэтому, для выигрыша в конкурентной войне, любому предприятию нужна стратегия.

Слово «стратегия» происходит от древне греческого strategos (stratos - войско, ago - веду) - искусство полководца. Термин стратегия позаимствовали теоретики менеджмента из военной терминологии. (википедия)Карл Фи-

липп Готтлиб фон Клаузевиц - прусский военачальник, военный теоретик и историк, различал стратегию и тактику: «Тактика есть учение об использовании вооруженных сил в бою, а стратегия - учение об использовании боев в целях войны». Также он писал, что тактика и стратегия «представляют собой две проникающие одна в другую в пространстве и времени, но в то же время различные по существу деятельности» [13, с. 61].

В менеджменте термин «стратегия» начал применяться ориентировочно с 60-х годов прошлого века. В научной литературе его понятие и содержание освещали в своих работах такие ученые как: И. Ансофф [5], А. Бородин [8], Л.Е. Басовский [9], О.С. Виханский [12], И.Н. Герчикова [14], Д.Б. Куинн [27], М. Мескон[32], Г. Минцберг [33], А.Н. Петров [37], М. Портер [38], А.А. Томпсон [43], Э.А. Уткин[45], Дж. Д. Хангер [46], А.Д. Чандлер [50] и ряд других. Рассмотрим некоторые из подходов к пониманию стратегии в таблице 1.1.1.

Таблица 1.1.1 - Научные подходы к содержанию понятия стратегия

№	Автор	Трактовка понятия
1	А. Чандлер	Стратегия - есть определение основных долгосрочных целей и задач организации, принятие курса действий и размещение ресурсов, необходимых для выполнения этих целей.
2	Генри Минцберг	Стратегия - это комбинация 5Р, которая включает: -план (plan); -прием как тактический ход (ploy); -поведенческую модель (pattern of behaviour); -позицию по отношению к другим (position in respect to others); -перспективу (perspective). Необходимо рассматривать каждую из этих составляющих во взаимосвязи.
3	Дж. Б. Куинн	Стратегия - это паттерн, или план, интегрирующий главные цели организации, ее политику и действия в некое согласованное целое.
4	Л.Е. Басовский	Стратегия - это основное направление деятельности, она должна обеспечить осуществление миссии-главной цели организации - и достижение других ее целей.
5	А.А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд	Стратегия означает выбор компанией пути развития, рынков, методов конкуренции и ведения бизнеса.
6	М.Х. Мескон, М.Альберт и Ф.Хедоури	Стратегия представляет собой детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение её целей.

7	И. Н. Герчикова	Стратегия - это рассчитанная на перспективу система мер, обеспечивающая достижение конкретных намеченных организацией целей.
8	Д. Хангер	Стратегия - это развернутый и всесторонний план, показывающий, как корпорация добьется выполнения своей миссии и целей.
9	О.С.Виханский, А.И.Наумов	Стратегия - это долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к ее целям.

Рассмотрев точки зрения нескольких авторов, можно по схожести взглядов объединить их в три группы:

- стратегия как развернутый план действий - считают Д.Б. Куинн, М.Х. Мескон, М.Альберт, Ф. Хедоури, Д. Хангер;

- стратегия как выбор направления развития и методов конкурентной борьбы - отнесем сюда мнения А.А. Томпсона, А. Дж. Стрикленда, О.С. Виханского;

- стратегия как система мер, рассчитанных на долгосрочный период, обеспечивающая достижения целей организации - мнение А. Чандлера, Л.Е.Басовского, И.Н.Герчиковой.

Исходя из вышеизложенного, можно сказать, что стратегия - это программа деятельности предприятия по достижению поставленной цели, не выходящая за рамки выбранной политики и имеющихся ресурсов.

Стратегия существует для обеспечения адаптации предприятия к изменчивой внешней среде и может обеспечить усиление экономической мощи, повышения конкурентоспособности услуг и производимых товаров. Ее главная задача состоит в том, чтобы перевести организацию из ее настоящего состояния в желаемое руководством будущее состояние.

Любая стратегия включает некие общие правила, основываясь на которых менеджеры организации могут принимать взаимосвязанные решения, которые обеспечивают упорядоченное и координированное достижение целей на длительный период.

Выделяется четыре группы таких правил:

- правила, используемые при оценке результатов деятельности фирмы в настоящем и в перспективе. Качественная сторона критериев оценки - ориентир, а количественное содержание - задание.

- правила, по которым складываются отношения фирмы с ее внешней средой, определяющие: какую продукцию производить, какие технологии разрабатывать, куда кому и как сбывать продукцию, какими путями добиться превосходства над конкурентами. Это набор правил называется продуктово-рыночной стратегией или стратегией бизнеса.

- правила, устанавливающие отношения внутри организации.

- правила, по которым фирма ведет свою повседневную деятельность, называемые основными оперативными приемами.

Основные отличительные особенности стратегии описал И. Ансофф в научном труде «Стратегическое управление» [5, с. 203]:

- процесс разработки стратегии не заканчивается немедленным действием. Он завершается определением общих направлений, продвижение по которым обеспечит рост и укрепление позиций фирмы;

- выбранная стратегия должна быть использована для разработки стратегических проектов методом поиска;

- необходимость в стратегии отпадает, как только реальный ход развития выведет организацию на желательные события;

- в ходе формулирования стратегии невозможно предугадать все возможности, которые откроются при составлении проекта конкретных мероприятий. Поэтому используется очень обобщенная, неполная и неточная информация об альтернативах;

- как только в процессе поиска открываются конкретные альтернативы, появляется и более точная информация. Однако она может поставить под сомнение обоснованность первоначального стратегического выбора. Без обратной связи невозможно успешное использование стратегии;

- для отбора проектов применяются как стратегии, так и ориентиры. Ориентир представляет собой цель, которую стремится достичь фирма, а стратегия - средство для достижения цели;

- наконец, стратегия и ориентиры могут быть взаимозаменяемы. Некоторые параметры эффективности (например, доля рынка) в один момент могут служить фирме ориентирами, а в другой - станут ее стратегией.

Одним из важных условий функционирования предприятия в наши дни является разработка стратегии развития. Для лучшего понимания сути этой стратегии рассмотрим точки зрения нескольких авторов научной литературы.

Таблица 1.1.2 - Научные подходы к содержанию понятия «стратегия развития»

№	Автор	Трактовка понятия
1	А. Шохов	Стратегия развития - это работоспособные подходы к развитию составляющих деятельности субъекта (самого субъекта, а также условий, ресурсов, целей, мотивов, результатов, процедур и инструментов).
2	В.С. Катькало	Стратегия развития - проактивный стиль управления, основанный на видении будущего образа фирмы и на ее динамических организационных способностях к обновлению, с учетом изменений внешней среды, своей бизнес - модели, обеспечивающей присвоение недоступных конкурентам экономических выгод.
3	А.П. Градов	Стратегия развития - это совокупность рациональных приемов достижения долговременных целей в условиях нестабильности внешней среды.
4	М.И. Круглов	Стратегия развития компании - это принятые ее высшим руководством направления или способы ее деятельности для достижения важного результата, имеющего долгосрочные последствия
5	Э.А. Уткин	Стратегия развития - совокупность глобальных идей развития предприятия.
6	Э.М.Коротков	Стратегия развития - это совокупность ориентиров и ограничений, которые определяют направление развития фирмы в соответствии с поставленной целью.

Рассмотрев в таблице 1.1.2 несколько взглядов ученых можно выделить два варианта подхода к пониманию сущности «стратегии развития»:

1. Первый базируется на сходных взглядах А. Шохова, Э.А. Уткина и Э.М. Короткова и определяет стратегию развития как совокупности ориентиров, определяющих направление развития предприятия.

2. Второй основывается на общности взглядов В.С. Каткало, А.П. Градова и М.И. Круглова и определяет стратегию развития как стиль управления, основанный на построении перспектив развития предприятия, с учетом изменений внешней среды.

Обобщив вышесказанное, «стратегии развития» можно дать определение: стратегия развития предприятия - принятые руководством направления развития предприятия и его подразделений, основанные на видении будущего состояния предприятия, учитывающие изменения внешней среды, которые в условиях жесткой конкуренции создадут предприятию новые конкурентные преимущества [6, с. 312].

Стратегия разрабатывается прежде всего высшим руководством предприятия, но в ее реализации должны участвовать все уровни управления. Основываться она должна на фактических данных и исследованиях.

Стратегическое планирование - инструмент для принятия управленческих решений. Для эффективной конкурентной борьбы предприятие должно регулярно собирать и анализировать информацию о состоянии конкурентной среды, отрасли и требованиях рынка. Его функциями являются:

- распределение ресурсов;

Заключается в эффективном распределении имеющихся у предприятия ресурсов, таких как кадры, фонды, технологии и поиском способа их наиболее рационального использования.

- адаптация к внешней среде;

Это взаимоотношения предприятия с окружающей средой. Его деятельность необходимо адаптировать к ней, для получения преимущества в конкурентной борьбе и возможности предотвращать всевозможные угрозы.

- внутренняя координация работы подразделений;

Выявление сильных и слабых сторон предприятия для эффективной интеграции операций внутри предприятия.

- стратегическое предвидение;

Развивает навыки стратегического мышления руководителей с целью прогнозирования угроз и возможностью скорректировать деятельность предприятия исходя из прошлого опыта [6, с 104].

Подытожив вышесказанное, можно сделать вывод, что стратегическое планирование - это основа деятельности предприятия, в которой главную роль в нем играет:

- человеческий потенциал;
- производство ориентировано на потребителя;
- гибкость плана;
- своевременное внесение коррективов в зависимости от изменений во внешней среде.

Все это помогает предприятию не только оставаться на плаву, но и добиваться поставленных целей.

Любые подходы к разработке стратегии сводятся к теоретическому анализу, сочетающемуся с интуицией и опытом разработчиков. Стратегия никогда не может быть просчитана до конца, поэтому требует корректировки в связи с изменениями условий. Из этого следует, что универсального метода разработки, подходящего для всех случаев, просто не существует, но есть несколько возможных вариантов.

Лидирующее место по разработке и формированию стратегий является Гарвардская школа бизнеса. К. Эндрюс, М. Портер, Г. Хэмел и К. Прахалад разработали наиболее часто используемые подходы к формированию стратегий (табл. 1.1.3).

Таблица 1.1.3 - Подходы к разработке стратегий

Разработчики	Содержание разработки	Стратегия	Период
К. Эндрюс	SWOT-анализ	Экономическая	1970-е гг.

М. Портер	Пять сил конкуренции, типовые стратегии	Стратегия бизнеса	1980-е гг.
Г. Хэмел, К. Прахалад	Стержневые компетенции	Стратегия лидерства	1990-е гг.

В современном бизнесе с большим количеством конкурентов важной задачей менеджеров всех уровней является поиск стратегии, которая могла бы гарантировать организации устойчивость в условиях нестабильности и эффективное использование имеющихся ресурсов.

Исходя из отрасли, занимаемой позиции на рынке и экономического потенциала можно выделить две наиболее распространенные базовые стратегии - развития и выживания.

По мнению Рассела Акоффа, развитие - это вопрос не столько касается того, что имеется, сколько того, что может быть сделано с тем, что имеется. Развитие - это переход из одного состояния в другое, более эффективное или целесообразное [9, с. 65].

Стратегия развития предприятия представляет собой долгосрочный план, который охватывает основные сегменты деятельности:

- организационную структуру;
- материальное и техническое обеспечение;
- финансы;
- управление персоналом;
- маркетинг;
- сбыт.

Стратегия развития применяется для достижения:

- увеличения прибыли предприятия;
- роста рыночной стоимости компании;
- рост показателей рентабельности.

Ее реализация связана с устранением конкурирующих компаний, разработкой новых продуктов, выходом на новые рынки, привлечением большего числа потребителей.

Целью стратегии развития является разработка и реализация мероприятий по выбранным направлениям, с учетом существующих и возможных условий и ограниченности ресурсов [12, с. 62].

К стратегии выживания предприятие обычно прибегает при ухудшении показателей деятельности и отсутствии эффекта от принятых мер.

Далее рассмотрим одну из популярных классификаций стратегий развития. Для того, чтобы разработать действенную стратегию, нужно изучить ее виды.

Усложняющим фактором классификации стратегий является то, что множество стратегий не могут быть однозначно определены по одному из признаков. Поэтому классифицировать стратегии можно по трем признакам:

- 1) отношение к пяти основным стратегиям достижения конкурентных преимуществ;
- 2) отношение к стратегиям управления портфелем сфер бизнеса;
- 3) отношение к стратегиям, применяемым в зависимости от внешних и внутренних условий;

Итак, мы рассмотрим наиболее распространенную классификация стратегий развития, состоящую из трех классов (рис 1.1.1).



Рисунок 1.1.1 - Классификация стратегий развития компании

Из рисунка 1.1.1 видно, что стратегии развития делятся на три класса:

1. По типу экономического роста выделить три стратегии: концентрированного, диверсифицированного и интегрированного роста.

Стратегия концентрированного роста связана с изменением продукта и рынка. Предприятие, выбрав эту стратегию совершенствует уже имеющийся продукт либо начинает производство нового, не меняя отрасли. В свою очередь эта стратегия делится на три типа:

- стратегия усиления позиций на рынке - завоевание лучших позиций с производимым продуктом. Требуется больших затрат на маркетинг.

- стратегия развития рынка - поиск новых рынков для уже производимого продукта;

- стратегия развития продукта - производство и реализация нового продукта на уже завоеванном рынке [7, с. 40].

- стратегия диверсифицированного роста основана на формировании СЗХ (стратегических зон хозяйствования), на которые возлагается ответственность за разработку сбытовой стратегии и ассортимента конкурентоспособной продукции. Основными стратегиями этого типа являются:

- стратегия централизованной диверсификации;

Предполагающая поиск и использование дополнительных возможностей для производства новых продуктов на базе имеющихся технологий и сырья.

- стратегия горизонтальной диверсификации;

Базируется на поиске возможностей роста на освоенном рынке за счет выпуска новой продукции, которая требует новой технологии.

- стратегия конгломеративной диверсификации;

Связана с производством нового продукта и поиском для него новых рынков сбыта. Самая рискованная стратегия, но в случае успеха может принести предприятию стабильность и укрепление позиций в нескольких отраслях.

- стратегия интегрированного роста;

Предполагает развитие предприятия путем расширения своих структур и присоединения новых компаний. Существуют две разновидности этой стратегии:

- обратной вертикальной интеграции;

Базируется на открытии дочерних предприятий, осуществляющих снабжение, либо на покупке уже существующих. За счет этого снижается зависимость от колебания цен на комплектующие и усиливается контроль над поставщиками.

- вперед идущей вертикальной интеграции;

Обеспечивает рост предприятия за счет приобретения либо усиления контроля над каналами сбыта. Данная стратегия выгодна в случае невозможности найти посредников нужного уровня.

2. В зависимости от жизненного цикла предприятия можно выделить следующие стратегии роста:

- стратегия ускоренного роста;

Предполагает максимально полное использование внутренних и внешних возможностей и ресурсов. Плюсы: стремительный рост доходов и продаж. Минусы требуется переоборудование и большие вложения денежных ресурсов. Применение возможно в динамично развивающихся отраслях с оперативно меняющимися технологиями.

- стратегия ограниченного роста;

Наиболее проста и наименее рискованна. Рост осуществляется путем ежегодного повышения уровня развития над уровнем предыдущего года.

3. В зависимости от направления развития экономического потенциала различают стратегии:

- органического роста;

Накопленная прибыль предыдущих лет и заемные средства вкладываются в уже имеющийся бизнес для наращивания производственных мощностей, увеличения количества кадров и объемов реализации продукции.

- интеграции;

Установление связей с предприятиями. Может быть вертикальной и горизонтальной [18, с. 98].

Маркетинговая стратегия направлена на разработку, производство и сбыт продукции и услуг, соответствующих запросам и нуждам потребителя.

Четыре базовых маркетинговых стратегии роста описал И. Ансофф, в своей матрице «продукт-рынок». Эта матрица широко используется на практике. она систематизирует имеющуюся информацию о рынке и о товаре компании, помогает правильно выбрать направление развития бизнеса с учетом имеющихся ресурсов и возможностей предприятия.

		Описание продукта	
		Существующий продукт	Новый продукт
Описание рынка	Существующий рынок	Стратегия проникновения	Стратегия развития продукта
	Новый рынок	Стратегия развития рынка	Стратегия диверсификации

Рисунок 1.1.2 - Матрица Ансоффа «продукт-рынок»

Согласно рисунку 1.1.2, существует четыре вида маркетинговой стратегии:

1. Стратегия проникновения на рынок относится к стратегиям концентрированного роста и рекомендуется в случаях, когда рынок быстро развивается, но еще мало насыщен. Используя эту стратегию, предприятие продолжает работу с существующим товаром и существующим рынком. Суть этой стратегии заключается в максимально быстром расширении присутствия и сбыта существующих товаров на рынке. При реализации этой стратегии компания постепенно укрепляет свои позиции за счет более полного охвата. Однако эта стратегия высокочувствительна, так как связана с интенсивной рекламной поддержкой. Решения маркетологов должны быть направлены на быстрый и максимальный захват рынка, повышение лояльности потребителей, постепенное повышение цен, обеспечение максимальной узнаваемости бренда.

2. Стратегия развития рынка предлагает освоение новых рынков для уже существующих товаров либо услуг, и за счет привлечения новых потребителей обеспечить увеличение дохода и прибыли на долгосрочный период. В работе с целевой аудиторией компания должна повысить осведомленность о товаре и сформировать положительное отношение к бренду. Если товар уникален, то можно использовать ценовую политику «снятия сливок», а если нет - то использовать стратегию средней цены. Ассортиментная политика должна заключаться в адаптации товара под потребности рынка, а также выпуск продукции, стимулирующей пробную покупку.

3. Стратегия развития товара предполагает реализацию новых товаров на уже существующем рынке. Применяется, когда потребители уже знакомы с основным товаром компании или брендом и сформирован положительный имидж. Основным источником доходов - расширение ассортимента. Виды новых товаров - это усовершенствованные товары, товары в новой упаковке, товары в новом объеме, абсолютные новинки бренда. Усилия при работе с целевой аудиторией должны быть направлены на ознакомление с новым товаром и формированию пробных покупок. В ценовой политике рекомендуется стратегия низких цен, либо стратегия «снятия сливок» в случае наличия уникальных свойств продукта.

4. Стратегия диверсификации предполагает разработку новых товаров для новых рынков и является самой рискованной. Причиной выбора данной стратегии может быть желание предприятия распределить риски между разными сферами бизнеса, чтобы в случае неудачи в одном виде рост обеспечивали другие. При выборе этой стратегии компания должна иметь большое количество дополнительных ресурсов для развития новой сферы бизнеса [5, с. 91].

Эффективность стратегии развития предприятия при наименьших затратах, измеряется показателями эффективности его работы и эффективностью использования материальных и трудовых ресурсов. Оценка эффективности стратегии может сосредоточиться на двух направлениях:

- оценка конкретных выработанных стратегических вариантов для определения их осуществимости для организации;
- сравнение результатов стратегии с уровнем достижения целей.

Эффективная система оценки стратегии требует наличия четырех основных элементов. Рассмотрим их в таблице 1.1.4.

Таблица 1.1.4 - Элементы системы оценки стратегии

№	Название элемента	Краткая характеристика
1	Мотивация для оценки	желание оценить свои показатели или разработанную стратегию
2	Информация для оценки	управленческая информация о возможных результатах предложенных стратегий
3	Критерии оценки	<ul style="list-style-type: none"> - последовательность - согласованность\пригодность - осуществимость - приемлемость - преимущество
4	Решения по результатам оценки стратегии	Определение действенности стратегии, внесение корректировок

Проанализировав таблицу 1.1.4, можно сказать, что стратегия развития предполагает собой стремление к гармоничному сочетанию экономического роста и устойчивости.

1.2 Алгоритм разработки стратегии предприятия

Стратегия развития предприятия - это путь достижения поставленных целей и реализации задач.

Она может быть представлена как последовательность нескольких этапов:

- определение миссии предприятия;
- разработка целей;
- стратегический анализ внешней и внутренней среды предприятия;
- формирование и выбор стратегии;
- реализация;
- контроль, регулирование, корректирование.

Определение миссии предприятия - способ выделиться среди конкурентов, показать отличия, стать узнаваемым для потребителя.

Разработка целей, служащих одним из основных критериев для принятия управленческих решений и показывающих состояние предприятия, к которому нужно стремиться. Цели будут иметь значение только в том случае, если будут правильно сформулированы руководством, донесены до нижестоящих уровней и простимулированы.

Стратегический анализ внешней и внутренней среды является так скажем пусковым механизмом в стратегическом менеджменте [12, с. 32].

Анализ внешней среды позволяет выявить и спрогнозировать возможные угрозы для предприятия. Осуществляется по двум группам факторов:

- факторы макросреды (состояние политики, экономики, правового регулирования, научно-техническое);
- факторы микросреды (развитие отрасли, издержки, сбыт).

Макросреда включает факторы, не влияющие на краткосрочную деятельность предприятия, но могут оказать влияние на долгосрочную. Наиболее популярный метод - PEST-анализ, дающий широкий обзор окружения (рис. 1.2.1).

Рисунок 1.2.1 - PEST-анализ

Мониторинг макросреды с целью нахождения существующих и потенциальных изменений в политической, технологической. Социальной и экономической сферах. Оценка значимости изменений для отрасли в целом, рынка и предприятия. Подробный анализ всех изменений и характера их воздействия на другие факторы. Оценка потенциального воздействия изменений на отрасль, рынок и предприятие.

Для ее рассмотрения выделяют такие направления как:

- реальный и потенциальный размер отрасли;
- перспективы роста и жизненный цикл;
- структура затрат;
- организация сбыта;
- главные факторы успеха в отрасли.

Не менее важным является анализ внутренней среды. Для этих целей можно использовать анализ «цепочки ценностей» М. Портера. Цепочка ценности - это инструмент стратегического анализа, направленный на подробное изучение деятельности организации с целью стратегического планирования (рис. 1.2.2).

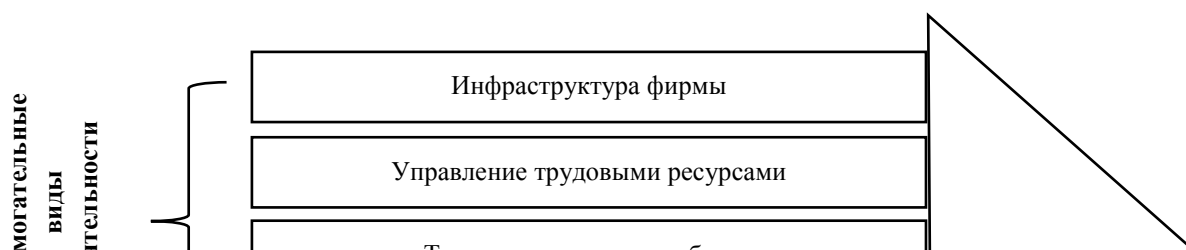


Рисунок 1.2.2 - «Цепочка ценностей» М. Портера

Для обобщения и систематизации данных стратегического анализа внешней и внутренней среды можно использовать самый распространенный метод - SWOT-анализа.

SWOT-анализ - метод стратегического планирования, заключающийся в выявлении факторов внутренней и внешней среды организации и разделении их на четыре категории:

- 1) Strengths (сильные стороны);
- 2) Weaknesses (слабые стороны);
- 3) Opportunities (возможности);
- 4) Threats (угрозы).

Он прост в применении, универсален, доступен и позволяет комплексно оценить предприятие (рис.1.2.3).

	Внутренние факторы	Внешние факторы
Может способствовать достижению целей	Сильные стороны (Strengths)	Возможности (Opportunities)
Может препятствовать достижению целей	Слабые стороны (Weaknesses)	Угрозы (Threats)

Рисунок 1.2.3 - SWOT-анализ

После заполнения данной таблицы начинается построение стратегической матрицы возможностей и угроз, которая поможет определить способность предприятия использовать свои возможности при учете негативного воздействия извне.

Заполнение этих полей производится путём рассмотрения всех возможных парных комбинаций факторов и выделения цветом клеток, образующихся на пересечении строк и столбцов, содержащих парные факторы, которые должны быть учтены при разработке стратегии.

Пары факторов возможностей, угроз, сильных и слабых сторон составляются по следующим правилам:

- для поля СИВ пару факторов будут формировать возможность и сильная сторона, используя которую можно реализовать данную возможность, получив отдачу. Кроме того, в пару можно объединить сильную сторону и возможность, осуществление которой защищает и развивает данную сильную сторону;
- для поля СЛВ пару факторов составляют возможность и слабая сторона, которую можно преодолеть с помощью рассматриваемой возможности;
- на поле СИУ парой факторов являются сильная сторона организации и угроза, которую можно устранить, используя данную сильную сторону;
- на поле СЛУ пару факторов можно сформировать путём объединения слабой стороны и угрозы, которые можно ликвидировать одновременно, выбрав правильную стратегию.

На основании этой матрицы разрабатывается стратегия предприятия. В ее основу ложатся сильные стороны, которые позволяют использовать возможности ликвидации слабых сторон. Каждая организация обладает индиви-

дуальным набором возможностей, поэтому разработанная стратегия будет уникальна [3, с. 73].

Выбор стратегии осуществляет руководитель предприятия на основе результатов анализа. Его отношение и интересы играют немалую роль в выборе стратегии, так как он либо хочет рисковать, либо избежать риска любыми путями. На этапе реализации стратегии важно знать, когда, кем, как и при помощи каких ресурсов можно выполнить цели предприятия. Так же для успешной реализации стратегии должны быть соблюдены намеченные сроки.

Заключительным этапом является контроль, корректирование и регулирование. Контроль должен включать: критерии оценки результатов, сопоставление фактических результатов с намеченными, анализ отклонений, внесение коррективов [7, с. 45].

Таким образом процесс разработки стратегии сопряжен с риском и большими финансовыми и временными затратами. Поэтому важно понимать, что мало разработать хорошую стратегию, очень важно ее удачно реализовать. В этом случае положительный результат будет зависеть от результативности труда сотрудников предприятия.

1.3 Особенности разработки стратегии развития мебельной фабрики

В настоящее время, в рамках российской экономики, устойчивое развитие мебельной промышленности может сыграть достаточно важную роль в обеспечении потребностей населения в доступной и качественной продукции длительного пользования.

Владея высоким потенциалом развития, мебельная отрасль, может стать не только причиной замещения импорта, но и одной из точек роста национальной экономики, превратив страну из импортера в экспортера мебельных товаров.

Российская Федерация занимает первое место в мире по запасам леса (на территории находится 27% мировых запасов леса), но ее доля в мировом

производстве мебели равна 0,5%. Россия никогда не экспортировала мебель, более того, за годы постсоветских реформ, объем производства в мебельной промышленности сократился в 2,5 раза, а импорт достиг 44%. Импортная мебель на российском рынке оказывает конкуренцию 72% отечественной мебели эконом-класса, то есть работает в той ценовой нише, где продается основная часть отечественной мебели. Лишь около 23% отечественных мебельных товаров конкурируют с импортом в секторе элитной мебели, цена которой выше средней цены импортной мебели на 13% [39].

Незначительный внутренний спрос на отечественную мебель формирует слабую загрузку производственных мощностей и малую рентабельность предприятий в отрасли. Вследствие этого российские производители мебели не могут самостоятельно направить финансы на масштабную модернизацию производства и внедрение системы стратегического планирования. В ходе исследования мебельной промышленности можно выявить ряд проблем, связанных с организацией планирования в компаниях:

1. Отсутствие конкретных внутренних стандартов формирования планов и стратегий;
2. Недостаточная оперативность формирования и доработки планов;
3. Поправка стратегических планов реализуется благодаря обеспечению требуемыми финансовыми и материальными ресурсами, а не изменению рыночной конъюнктуры.

Важным шагом в организациях мебельной промышленности является разработка главной модели стратегического плана, которая принимает во внимание специфику отрасли и нюансы разработки разнообразных моделей и инструментов стратегического планирования. Благодаря этому, следует применять модель, опирающуюся на формировании стратегии развития организации. Данная модель служит элементом проявления перспективных направлений развития организаций мебельной промышленности и направлена на увеличение конкурентоспособности мебельных компаний [7, с. 67].

Стратегия развития мебельной отрасли - это проблема ее достаточно долгого функционирования, связанная с модернизацией и диверсификацией производства, с формированием новых производств, обеспечивающих увеличение конкурентных позиций отечественных товаропроизводителей на внутреннем и мировом рынках. От решения проблемы возрождения мебельной промышленности в большей степени, зависит разработка основополагающих факторов развития и повышение конкурентоспособности не только отраслей лесопромышленного комплекса страны, но и других смежных отраслей, связанных с мебельным производством.

Разработку стратегии мебельного предприятия следует начинать с внутреннего анализа.

1. Анализ структуры финансовых потоков на предприятии, оценки текущих финансовых показателей, а именно объема продаж и прибыльности.

2. Определение границ бизнеса. Под границами бизнеса понимается совокупность бизнес единиц.

Неотъемлемой частью бизнес единицы является наличие:

- бизнес стратегии;
- генерального менеджера, отвечающего за реализацию бизнес-стратегии.

Для мебельной промышленности РФ эта задача - одна из самых трудных в связи с огромным масштабом и высокой локализацией производства.

Опыт показывает, что на действующих предприятиях мебельного производства наличие границ бизнеса ведет к возможности отделения в краткосрочном периоде не более 10-15% бизнеса, как по обороту, так и объему собственных средств. То есть не удастся исключить значительную локализацию производства в западном понимании. Такой факт обусловлен значительным износом основных фондов, что усложняет их реализацию или модернизацию; относительно низкой себестоимостью производства узлов и комплектующих по сравнению с альтернативными поставщиками, существенным уровнем синергии между подразделениями одного бизнес-дивизиона [25, с.342].

Важным элементом при формировании стратегических целей является определение конкурентной позиции компании в отрасли.

Немаловажным аспектом организации работы по реализации мероприятий стратегического развития предприятия является стимулирование и повышение заинтересованности работников, занятых в процессе выполнения заданий. Неисполнение заданий или, наоборот, успешная реализация заданий и проектов должны отражаться на премиальном вознаграждении.

При расчете последнего предлагается принимать в расчет исключительно прибыль, полученную по результатам выполнения. Факторами, оказывающими наибольшее внимание на эффективное премирование работников на мебельном предприятии, и, соответственно, на повышение мотивации, являются:

- прозрачная и не громоздкая управленческая структура;
- участие оперативных менеджеров, как в разработке, так и в реализации проекта, и премирование по результатам реализации проекта в целом (в основном по факту получения прибыли).

С целью разработки и реализации стратегии развития в составе предлагается создавать отдельную службу. Деятельность службы по стратегическому развитию целесообразно разделить на два ключевых направления:

- разработка общей концепции развития предприятия: стратегия предприятия и его бизнес единиц (стратегический маркетинг);
- детализация общей концепции развития, формирование инвестиционного портфеля, разработка бизнес-планов проектов и дальнейшая их реализация (управление инвестициями).

Для эффективной деятельности службы по стратегическому развитию, как принятие ключевых решений, так и их реализация должны осуществляться совместно с группой менеджеров высшего и среднего звена.

Разработанная методика формирования стратегии развития на предприятиях мебельного производства состоит из следующих основных ступеней:

1. Первоначальный анализ бизнеса;
2. Создание границ;
3. Распознавание конкурентной позиции в отрасли;
4. Определение технологий и ключевых компетенций;
5. Выбор магистральных целей развития, создание стратегии бизнеса и бизнес единиц;
6. Формирование инвестиционного портфеля;
7. Формулирование конкретных заданий и определение плана-графика исполнения.

Таким образом, исходя из вышеизложенных положений, возможна успешная разработка стратегии для группы компаний. При этом в процесс стратегического планирования должны быть вовлечены менеджеры как высшего, так и среднего звена.

Глава 2 Анализ стратегии развития ООО «Мебель плюс» и разработка рекомендаций по ее совершенствованию

2.1 Организационно-экономическая характеристика деятельности предприятия

Общество с ограниченной ответственностью «Мебель плюс» (далее ООО «Мебель плюс») зарегистрировано 6 марта 2003 года.

Юридический адрес предприятия: Белгородская область, Белгородский район, 308015, г. Белгород, ул. Везельская, д. 81,а.

Организация осуществляет свою деятельность на основании следующих документов: устав, свидетельство о государственной регистрации юридических лиц, свидетельство о постановке на учет в налоговом органе юридического лица.

Основной целью ООО «Мебель Плюс» являются осуществление производственной и коммерческой деятельности.

Мебельная фабрика ООО «Мебель плюс» учреждена и функционирует в соответствии с Гражданским Кодексом РФ и Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 8 февраля 1998 г. № 14-ФЗ [2, с. 75]. Мебельная фабрика ООО «Мебель плюс» создана несколькими лицами, уставный капитал которого разделен на доли определенных учредительными документами размеров. Основным видом деятельности ООО «Ме-

бель Плюс» является производство и реализация мягкой и корпусной мебели. Рассмотрим ассортимент продукции в таблице 2.1.1

Таблица 2.1.1 - Структура ассортимента ООО «Мебель Плюс»

Наименование	Количество моделей	Удельный вес %
Прихожие	7	8,6
Шкафы-купе	3	3,7
Гостинные	5	6,2
Спальни	10	12,3

Продолжение табл. 2.1.1

Наименование	Количество моделей	Удельный вес %
Детские	4	4,9
Кухни	3	3,7
Обеденные группы	2	2,5
Мягкая мебель	10	12,3
Малые формы	8	9,9
Индивидуальные проекты	44	54,3
Итого	81	100

Данные таблицы 2.1.1, показывают, что наибольшую долю в ассортименте занимают индивидуальные проекты, более 50 % от общего числа продукции, за ней следуют спальни и мягкая мебель, доля которых по 12,3%. третье и четвертое место занимают малые формы и прихожие, доля которых составляет 9,9% и 8,6% соответственно. Из таблицы 2.1.1 видно, что ООО «Мебель плюс» имеет широкий ассортимент продукции и достаточную производственную мощность. Готовая продукция реализуется через собственный магазин в городе Белгороде. Часть продукции реализуется через мебельные магазины оптовых клиентов, находящихся в области, незначительная часть продукции реализуется в другие города. Соотношение объемов продаж по регионам: 55% приходится на Белгород, 45% – на и Белгородскую область, на остальные города – 5%).

Таблица 2.1.2 - Объем реализованной продукции за 2016

Наименование	Объем выпуска, шт.	Сумма, руб.
Прихожие	9	78000
Шкафы-купе	10	100000

Гостинные	13	117000
Спальни	5	150000
Детские	10	124000
Кухни	3	42000
Обеденные группы	6	24000
Комоды	40	120000
Малые формы	43	34400
Мягкая мебель	27	392000
Индивидуальные проекты	31	662000
Итого	197	1844000

Из таблицы 2.1.2 мы видим, что Отдельное место в ассортименте занимает изготовление корпусной мебели по индивидуальным проектам, спрос на эту услугу значительно возрастает. Динамика изменения спроса представлена в таблице 2.1.3

Таблица 2.1.3 Динамика спроса на индивидуальные изделия

Наименование	2015 г.	2016 г.	Изменение %
Кухни	221	436	97,2
Шкафы-купе	188	274	45,7
Гардеробные	53	97	83
Прихожие	15	24	60
Спальни	3	5	66,6
Итого	480	836	74,1

Проанализировав данные таблицы этой таблицы, можно сделать вывод, что спрос на изделия по индивидуальным проектам вырос в общей сложности на 74,1% и является перспективным направлением развития.

От эффективности работы над этим видом товара зависит немалое количество экономических показателей, так как предприятие включает в цену затраты на производство, сбыт продукции и определенную прибыль. Процесс ценообразования в данном случае ориентируется на следующие задачи: получение максимальной прибыли, завоевание рынка сбыта, борьба с конкурентными товарами, рост объемов производства и продаж.

Основным материалом для производства является ЛДСП, предприятие работает с 4 производителями: Эггер, Дядьково, Кроношпан, Ламарти.

Цветовая гамма ЛДСП для индивидуальных проектов не ограничена. Для серийного производства используется ЛДСП Дядьково девять наиболее

распространенных цветов: венге аруба, дуб молочный, ясень шимо темный, ясень шимо светлый, орех итальянский, орех мария, орех миланский, дуб сонома. ООО «Мебель Плюс» сотрудничает с постоянными поставщиками.

В производстве используются импортные и отечественные материалы такие как лдсп, хдф, мдф, агт, пластик, эмаль, зеркала, стекла и т.д.

Основным поставщиком ЛДСП является ТДП Потатушкиных, стекла – ДСТ Катеруша, фурнитуры – Уют Центр.

Для изготовления мебели в производстве используется оборудование зарубежных фирм Австрии и Германии. Вся продукция сертифицирована в соответствии с нормами РФ.

Основными потребителями продукции ООО «Мебель Плюс» в г.Белгороде и Белгородской области являются оптовые организации и розничные потребители от 25 до 60 лет со средним доходом. Так же ведется работа с муниципальными, бюджетными и коммерческими организациями.

ООО «Мебель Плюс», основными направлениями которого являются производство и реализация мягкой и корпусной мебели, в настоящее время занимает стабильное положение в отрасли, обусловленное высоким качеством, широким ассортиментом, демократичными ценами, индивидуальным подходом и дополнительными сервисными услугами.

Далее рассмотрим организационную структуру фабрики ООО «Мебель плюс» (рис. 2.1.1).

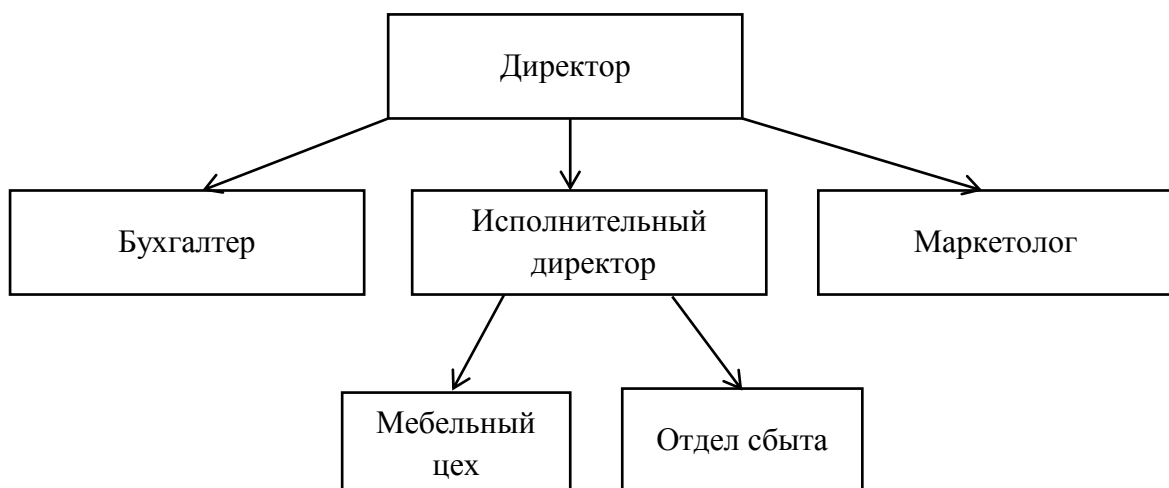


Рисунок 2.1.1 - Организационная структура ООО «Мебель плюс»

Из рисунка 2.1.1 видно, что во главе организации стоит директор, он же учредитель предприятия. В его подчинении находятся бухгалтерия, маркетолог и исполнительный директор, которому подчиняются мебельный цех и отдел сбыта. Директор в данном предприятии занимается общим руководством фирмы, но он также может принимать решения помимо непосредственных начальников и контролировать производственный процесс.

Исполнительный директор занимается организационными вопросами, касающимися закупок, сбыта, отчетности, контролирует работу нижестоящих менеджеров.

Мастера мебельного цеха осуществляют руководство непосредственно рабочими, занимающимися распилом, поклейкой, раскроем, изготовлением и сборкой мебели.

Численность работников составляет 42 человека. В таблице 2.1.4 показаны изменения численности работников за последние три года.

Таблица 2.1.4 - Изменение численности работников за 2014 - 2016 гг. в ООО «Мебель плюс»

Показатель	2014	2015	2016
Численность на начало периода, чел.	32	34	38
Принято:	4	8	5
Уволено всего:	2	4	3
В т.ч. по собственному желанию	1	2	2
Как временно работающие	-	2	-
За недоверие	-	-	-
По состоянию здоровья	1	-	1
Численность на конец периода	34	38	42
Среднесписочная численность работников, чел.	34	38	42
В т.ч. торговых работников	4	4	4

В таблице 2.1.4 - Изменение численности работников за 2014 - 2016 гг. в ООО «Мебель плюс», показаны данные движения кадров в ООО «Мебель

плюс», видно, что состав сотрудников периодически обновляется. В период с 2015 года по 2016 год, поступило на работу 17 человек, а уволено по собственному желанию 9 человек. В основном изменения происходят в торговом-оперативном и рабочем персонале, в редких случаях в административно-управленческом.

Проанализируем экономическую деятельность ООО «Мебель плюс», (таб. 2.1.5). Используя бухгалтерские балансы и отчеты о прибылях и убытках за 2015-2016 гг. (Приложения Б), мы рассчитали показатели финансово-экономической деятельности ООО «Мебель плюс»: рентабельность активов, рентабельность капитала.

Таблица 2.1.5 - Экономическая деятельность ООО «Мебель плюс» 2015-2016гг.

Показатель	Значение показателя, тыс. руб.		Абсолютное отклонение (+;-)
	2015 год	2016 год	
Основные средства	33300	21500	-11800
Выручка	1 447 000	1 844 000	397000
Прибыль, убыток от продаж	25 000	292 000	267000
Прибыль от налогообложения	4 000	270 000	266000
Чистая прибыль	4 000	216 000	212000
Краткосрочные обязательства	461 000	327 000	-134000
Долгосрочные обязательства	324 336	353 921	29585
Дебиторская задолженность	937000	2084000	1147000
Кредиторская задолженность	327000	461000	134000
Себестоимость продаж	1552000	1422000	-130000
Среднесписочная численность	38	42	4
Среднемесячная зарплата	30000	35 000	5000
Фондоотдача	43,45	85,76	42,31
Фондоемкость	0,023	0,012	-0,011
Ликвидность	0,125	0,167	0,042
Рентабельность	0,003	0,117	0,114

Из табл. 2.1.5 видно, что в 2016 году выручка составила 1 844 000 тыс. руб., что выше уровня прошлого года на 397 000 тыс. руб. Чистая прибыль по итогам 2016 года составила 216 000 тыс. руб. Основным факторами, оказав-

шими влияние, являются - увеличение объема реализации готовой продукции, расширение количества предоставляемых услуг (Приложение А).

Таблица 2.1.6 - Сравнительный анализ выручки и чистой прибыли предприятия за 5 лет

Наименование	2011	2012	2013	2014	2015
Выручка (тыс. руб.)	427	1710	854	1447	1844
Чистая прибыль (убыток) (тыс. руб.)	28	179	2	4	216

Из таблицы 1.2.6 видно:

- 2012 год Чистая прибыль ООО «Мебель Плюс» за 2012 год по РСБУ увеличилась в 6,39 раза до 179,00 тыс. руб. с 28,00 тыс. руб. за аналогичный период прошлого года. Объем продаж компании увеличился в 4 раза до 1,71 млн. руб.

- Чистая прибыль ООО «Мебель Плюс» за 2013 год составила 2,00 тыс. руб. по сравнению с 179,00 тыс. руб. годом ранее. Продажи компании «Мебель Плюс» понизились в 2 раза до 854,00 тыс. руб. Себестоимость продукции за отчетный период повысилась на 44,69% до 838,00 тыс. руб. с 1,52 млн. руб. годом ранее. Прибыль до налогообложения общества «Мебель Плюс» за 2013 год снизилась до 2,00 тыс. руб. с 179,00 тыс. руб. годом ранее.

- Чистая прибыль ООО «Мебель Плюс» за 2014 год составила 4,00 тыс. руб. по сравнению с 2,00 тыс. руб. годом ранее. Объем продаж компании за отчетный период увеличился в 1,69 раза до 1,45 млн. руб. с 854,00 тыс. руб. за аналогичный период прошлого года. Об этом говорится в отчете компании. Прибыль от продаж компании «Мебель Плюс» за 2014 год выросла в 1,56 раза до 25,00 тыс. руб. с 16,00 тыс. руб. за аналогичный период прошлого года.

- ООО «Мебель Плюс» отчиталось о росте прибыли за 2015 год по РСБУ в 54 раза до 216,00 тыс. руб. с 4,00 тыс. руб. годом ранее. Продажи компании «МЕБЕЛЬ ПЛЮС» выросли на 27,44% до 1,84 млн. руб. Прибыль от продаж выросла в 11,68 раза до 292,00 тыс. руб. с 25,00 тыс. руб. за анало-

гичный период прошлого года. Прибыль до налогообложения общества «МЕБЕЛЬ ПЛЮС» за 2015 год выросла в 67,5 раза, достигнув 270,00 тыс. руб.

Рассмотрев анализ экономических показателей ООО «Мебель Плюс», можно сделать вывод, что предприятие развивается достаточно стабильно.

Для разработки стратегии нам так же понадобится PEST-анализ.

Таблица 2.1.7 - PEST-анализ ООО «Мебель Плюс»

Наименование фактора	Влияние
Р – политические	Напряженные отношения России с рядом стран спровоцировали цепочку трудностей в работе предприятия. Таких как трудности с поставками импортных материалов. Нестабильная политическая обстановка в мире, снижение курса рубля, приводит к возрастанию цен и оттоку покупателей.
Е-экономические	Немаловажным фактором, отрицательно сказывающимся на росте производства, является требование работников о повышении заработной платы. И как следствие – увольнение нескольких специалистов.
S-социокультурные	Недостаточное количество на рынке труда людей, разделяющих ценности и принципы предприятия. Сложность также заключается в поиске специалистов.
Т-технологические	Глубокое внедрение компьютеров в систему работы вызывают усложнение, связанное с большей квалификацией персонала и затрат времени на работу

Для пересмотра стратегии развития предприятия нам нужно провести SWOT–анализ предприятия и его среды (табл. 2.1.8).

Таблица 2.1.8 - SWOT–анализ ООО «Мебель плюс»

Возможности (О)	Сильные стороны (S)
Появление новых технологий Появление новых материалов Закупка более современного оборудования Увеличение спроса на индивидуальные изделия Рост платежеспособности населения Появление новых групп потребителей Возможности участия в тендерах Увеличение перечня сервисных услуг Способность выйти на новые рынки	Значительный опыт работы на мебельном рынке Достаточная известность Наличие собственного сайта Возможность дистанционного предварительного просчета стоимости Конкурентоспособный уровень цен Работа с несколькими известными марками Продажа дополнительных товаров Легкая сборка и установка продукции Качество продукта

Развитие потребительского кредитования Снижение цен на сырье и готовую продукцию Совершенствование технологии производства	Наличие розничных магазинов Развивающиеся каналы сбыта за пределами города Работа с поставщиками напрямую без посредников
--	---

Продолжение табл. 2.1.8

Возможности (О)	Сильные стороны (S)
Предложения о сотрудничестве от организаций Подавление мелких фирм-конкурентов	Применение современных технологий Использование импортного оборудования Квалификация персонала
Угрозы (Т)	Слабые стороны (W)
Появление новых конкурентов Расширение ассортимента конкурентами Усиление рекламной деятельности конкурентами Появление более сложной высокотехнологичной продукции Отказ основного поставщика от сотрудничества, что приведет к росту себестоимости товара или снижению его качества Усиление требований к качеству товара со стороны потребителей	Недостаточно высокий престиж торговой марки Неэффективность сбыта продукции (увеличение остатков готовой продукции на складе) Недостатки рекламной политики Недостаток квалифицированных рабочих, а также инженерно-конструкторского персонала, дизайнеров Расходы по подготовке и переподготовке персонала Недостаточно жесткий контроль качества

В результате SWOT-анализа ООО «Мебель плюс» можно сделать вывод:

- Приемлемая цена, высокое качество продукции являются конкурентными преимуществами и при разработке стратегии надо это учитывать. Внедрение в производство новых технологий и более совершенного оборудования позволит предприятию предложить потребителям товары с новыми характеристиками и сократить расходы на оплату труда.

- потребитель на существующем рынке недостаточно осведомлен, существует неэффективность сбыта продукции. Эти факторы негативно влияют на уровень прибыли предприятия и его конкурентоспособность. Плохо развитая рекламная политика.

- анализируемое предприятие имеет достаточный набор ресурсов, необходимых для развития направления изготовления индивидуальных изде-

лий, пользующихся спросом у потребителей. Это может стать одним из самых важных направлений развития и конкурентных преимуществ.

В настоящее время на территории г. Белгорода действует большое количество предприятий, занимающихся производством и продажей мебели. Среди них можно выделить:

- конкурентов-гигантов (таких как мебельный салон Добрый дом), занимающихся продажей различных видов мебели, как отечественной, так и импортной;
- конкурентов, занимающихся продажей только одного вида продукции (например мебельная фабрика «Мария», занимающаяся продажей только кухонной мебели;
- магазины, реализующие продукцию только одной фабрики (к примеру «Мебель-маркет»);
- мелкие предприятия, занимающиеся изготовлением мебели по индивидуальным размерам.

Таблица 2.1.9 - Сравнение цен конкурентов

Название	Шкаф-купе	Спальня
Прима-Сервис	10000	40000
Мебель-маркет	8500	33000
Леанар	7000	28000
Добрый дом	9000	42000
Лаборатория мебели	9500	43500
Дядя Шкаф	11000	47000
ТДП Потатушкиных	8000	29000

Проанализировав таблицу 2.1.9 можно выявить горизонтальный тип конкуренции, то есть конкуренция между производителями аналогичных товаров.

Проанализировав организационно-экономическую деятельность ООО «Мебель плюс», можно сказать, что текущая стратегия предприятия имеет фрагментарный характер, который обозначен отдельными мероприятиями. Единый подход в компании к разработке стратегии отсутствует. Также, про-

анализировав деятельность ООО «Мебель Плюс» можно обозначить направления для формулировки стратегии развития:

- 1) производство;
- 2) сбыт;
- 3) маркетинг.

2.2 Рекомендации по совершенствованию стратегии развития мебельной фабрики ООО «Мебель плюс»

Основываясь на результатах проведенного анализа, обоснуем необходимость разработки стратегии развития предприятия.

Отсутствие как таковой четкой стратегии предприятия – один из главных аргументов. По причине того, что на данный момент руководство ООО «Мебель Плюс» считает анализ показателей и разработку стратегии нецелесообразным и затратным мероприятием.

Разрабатываемая стратегия должна быть направлена на максимальное использование предоставляемых возможностей и защиту от возможных угроз.

ООО «Мебель Плюс» должно поставить для себя в приоритет разработку стратегии развития предприятия по нескольким направлениям. Основной будет являться маркетинговая стратегия, так как от нее будет зависеть степень осведомленности потенциальных потребителей, увеличение спроса и как следствие увеличение объемов производства и сбыта продукции на территории Белгородской области, а возможно и за ее пределами.

На рынке Белгородской области довольно высокая конкуренция в сфере производства мебели. И большинство конкурентов находятся в нашем ценовом сегменте и производят аналогичную продукцию из аналогичных материалов.

Разработка стратегии предприятия ООО «Мебель Плюс»

Миссия – создание доступной и качественной мебели для дома.

Цель – провести интенсивную маркетинговую кампанию, увеличить выручку предприятия вдвое в течении трех лет.

Так как на предприятии отсутствует стратегия, мы хотели бы предложить маркетинговую стратегию развития, которая сможет поддерживать предприятие и увеличит объем продаж. Цели и мероприятия стратегии сформируем в матрице стратегии в таблице 2.2.1.

Таблица 2.2.1 - Матрица маркетинговой стратегии ООО «Мебель плюс»

№	Цель	Оценка	Контрольные показатели		Мероприятия
1	Дистрибуция	<ul style="list-style-type: none"> - рост количества новых магазинов - увеличение количества оптовых клиентов 	Количество и площади магазинов, открытых за предстоящие 3 года	Открытие еще одного магазина в г. Белгороде к концу второго года внедрения стратегии	<ul style="list-style-type: none"> - выбор городов - расчет затрат - расширение штата (менеджер по развитию) - расширение штата (дизайнер-конструктор)
2	Ассортиментная политика	Уменьшение доли стандартных изделий и увеличение доли индивидуальных	<ul style="list-style-type: none"> - среднее количество подписанных договоров - доля индивидуальных изделий в товарообороте фабрики (в %) - доля удовлетворенных покупателей (в %) 	<ul style="list-style-type: none"> - более 52 штук, по итогам первого года - более 70 штук, по итогам третьего года - более 60%, по итогам первого года - более 70% по итогам третьего года - более 70% по итогам первого 	<ul style="list-style-type: none"> - добавление сопутствующих товаров - разработка рекламной кампании - проведение анкетирования

				года - более 90% по итогам третьего года	
3	Реклама и стимулирование сбыта	Повышение уровня известности фабрики	- доля населения, знающего фабрику и ее продукцию (в %)	- более 30 % для 1-го года - более 70 % для 3-го года	- разработка рекламной кампании - доработка имеющегося сайта

Рассмотрим более подробно цели стратегии и планируемые мероприятия:

Дистрибуция, распределение товара между покупателями. Предполагается ее развитие по двум направлениям: увеличение количества оптовых клиентов, закупающих стандартные изделия для реализации в своих точках продаж; увеличение количества заказчиков по индивидуальным размерам.

- для увеличения количества оптовых клиентов предлагается добавить в штат менеджера по развитию, в обязанность которого будет входить поиск оптовых клиентов преимущественно в Белгородской области и заключение с ними договоров о сотрудничестве. Затраты на введение должности менеджера по развитию рассмотрим в таблице 2.2.2.

Таблица 2.2.2 – Затраты на введение должности менеджера по развитию

Наименование	Цена месяц (руб.)	Сумма год (руб.)
Заработная плата	10000	12000
Покупка компьютера		40000
Телефонная связь	500	6000
Итого	10500	286000

Из таблицы 2.2.2 мы видим, что в месяц затраты на это мероприятие составит 10500 рублей, за исключением первого месяца, сумма за который составит 50500 рублей, так как для деятельности менеджера необходима покупка компьютера.

Для увеличения количества заказчиков по индивидуальным размерам, кроме рекламной кампании, в конце второго года внедрения стратегии предполагается открытие еще одного магазина, площадью 150-200 кв. м., торговый ассортимент которого будет представлен исключительно образцами индивидуальных проектов. Необходимость его открытия обусловлена тем, что с проведением рекламной кампании, количество клиентов увеличится и один магазин может не успевать обрабатывать и принимать все проектные расчеты. Еще один фактор – местоположение, так как в центре города один магазин уже есть, то второй можно открыть в районе Харьковской горы. Открытие нового магазина повлечет за собой расширение штата. Для работы нам понадобятся 2 дизайнера-конструктора. Затраты на открытие нового магазина рассмотрим в таблице 2.2.3.

Таблица 2.2.3 – Затраты на открытие нового магазина в 2019 году

Наименование	Стоимость месяц (тыс. руб.)	Сумма год (тыс. руб)
Аренда помещения	25	300
Заработная плата	20	240
Оборудование		40
Итого	45	580

Согласно таблице 2.2.3, можно сделать вывод, что к концу второго года, предприятие будет обладать достаточным количеством финансовых ресурсов и сможет открыть второй магазин, не привлекая заемные средства. Как и в случае с менеджером по развитию, в первый месяц расход будет составлять 85 тысяч рублей, так как для работы конструкторов тоже потребуются покупка компьютера, последующие месяцы расход составит 45 тысяч рублей.

Что касается ассортиментной политики, можно предложить к существующему ассортименту, производимых стандартных изделий добавить сопутствующие товары, такие как: матрасы, подушки, одеяла, постельное белье, предметы декора. Их предполагается закупать у производителей, минуя посредников. Затраты на сопутствующие товары рассмотрим в таблице 2.2.4.

Таблица 2.2.4 - Затраты на сопутствующие товары

Наименование	Стоимость
Матрасы «Askona»	Бесплатная стойка с выставочными образцами
Матрасы «КДМ»	Бесплатная стойка с выставочными образцами
Матрасы «Neolux»	Бесплатная стойка с выставочными образцами
Одеяла	2000
Подушки	1000
Постельное белье	2000
Итого	5000

Сопутствующие товары не принесут большой прибыли, но расширят ассортимент магазина. Так же это будет удобно для клиентов, купить, например, кровать и матрас в одном месте.

Рекламная компания будет основана на взаимодействии с целевой аудиторией посредством распространения печатной продукции, размещения мультимедийной рекламы на светодиодных экранах, рекламы на радио и контекстной рекламы в интернете.

- распространение печатной продукции, в нашем случае листовок формата А5, с фотографиями наиболее удачных проектов и текстом, содержащим основные предложения предприятия. Распространением будет заниматься почта России, так как это наиболее дешевый и надежный вариант. Территория распространения будет определяться и задаваться менеджером. Преимущественно в выбранные территории попадают новостройки.

- реклама на радио охватывает достаточно большое количество аудитории и не требует огромных затрат, так как можно заказать обычный ролик с ключевыми данными, либо проводимыми акциями. В стоимость будет входить только работа над текстом и оплата диктора, читающего его в эфире.

При размещении рекламы на радио также есть возможность выбрать ту или иную станцию, которая транслирует тематические передачи для определенной категории слушателей. Этот метод будет эффективен потому, что вся информации транслируется интересующей аудитории.

- контекстная реклама демонстрируется потребителю, основываясь на его поисковых запросах в интернете (над результатами поиска, под ними, либо сбоку, в зависимости от цены). Сфера интересов пользователя в таких случаях совпадает либо очень близка с тематикой рекламируемых услуг и товаров. Это существенно повышает вероятность отклика на рекламу. Системы контекстной рекламы размещают объявление на страницах выдачи по ключевым словам. При заказе такой рекламы нужно подобрать перечень словосочетаний, которые пользователи вбивают в поисковую строку, чтобы найти интересующие их товары. На сегодняшний день одними из самых известных систем контекстной рекламы являются Яндекс.Директ, Google AdWords, Begun.

Затраты на эти мероприятия рассмотрим в таблице 2.2.5.

Таблица 2.2.5 - Предполагаемые затраты на рекламную кампанию

Наименование	Цена 1 месяца (тыс. руб.)	Сумма за 1 год (тыс. руб.)
Мультимедийная реклама	3	36
Реклама на радио	8	96
Контекстная реклама	15	180
Печать листовок (10 000 шт)	3	36
Распространение листовок	1	12000
Итого	30	360

Проанализировав таблицу 2.2.5, мы пришли к выводу, что сумма предполагаемых затрат на рекламную кампанию составляет 360 000 в год (30 000 рублей в месяц) при одновременном запуске всех четырех вариантов. Сопоставив их с суммой чистой прибыли за 2016 год (216 000 рублей) приходим к выводу, что они ее превышают, следовательно, комплексная рекламная кам-

пания становится невозможным мероприятием. В связи с этим предлагается мини-вариант рекламной кампании. Все мероприятия будут запускаться по очереди, по одному разу в три месяца. Сумма затрат за 1 год проведения составит 30 000 рублей, что вполне приемлемо для предприятия.

Анкетирование для выявления уровня удовлетворенности клиентов предполагается вести по телефону. Создать две базы данных, в которых эти результаты опросов будут систематизироваться. Предполагается, что вести опрос и фиксировать его результаты будет продавец-консультант.

Наличие собственного сайта – необходимый шаг для повышения осведомленности потребителей и продвижения предприятия. Сайт должен быть проработанным, с историей создания предприятия, прайс листами, фотографиями выполненных работ и отзывами о них, с ассортиментом материалов, возможностью заказа обратного звонка и оставления заявок на предварительный просчет. В перспективе можно так же создать интернет магазин. Для внедрения разработанной стратегии развития, нам понадобится определенное количество денежных ресурсов. Подытожим его в таблице 2.2.6.

Таблица 2.2.6 - Итоговая стоимость комплекса мероприятий по внедрению стратегии развития для первого года

Мероприятие	Цена, тыс. руб.
Менеджер по развитию	166
Сопутствующие товары	5
Рекламная кампания	30
Итого	201

Стоимость предложенных мероприятий для первого года внедрения стратегии составляет 201 тысячу рублей.

Таблица 2.2.7 - Итоговая стоимость комплекса мероприятий для второго года внедрения стратегии

Мероприятие	Цена, тыс. руб.
Менеджер по развитию	166
Сопутствующие товары	

Рекламная кампания	30
Новый магазин	580
Итого	776

Для второго года внедрения стратегии сумма затрат составит 776 тысяч рублей.

Таблица 2.2.8 - Итоговая стоимость комплекса мероприятий трех лет внедрения стратегии

Наименование	Сумма, тыс. руб.
1 год	201
2 год	776
3 год	196
Итого	1173

Для третьего года внедрения стратегии смета будет аналогична первому году, за вычетом 5000, то есть 196 тысяч рублей. За 3 года внедрения стратегии предполагается затрата 1173000 рублей.

Предложенные мероприятия в рамках разработанной стратегии развития ООО «Мебель Плюс» будут способствовать повышению осведомленности потенциальных потребителей о деятельности предприятия и экономического роста предприятия в целом.

2.3 Оценка эффективности предложенных рекомендаций

В рамках выбранной стратегии нами были разработаны и предложены рекомендации.

В рамках расширения дистрибуции было внесено предложение о добавлении в штат менеджера по развитию. У предприятия уже был подобный опыт работы. В среднем менеджер по развитию заключает 4-8 договоров с оптовыми покупателями. Исходя из анализа 1с в среднем, каждый оптовый покупатель заказывает товара на 10-50 тысяч рублей. Расчет затрат мы уже

произвели. Теперь рассмотрим экономическую эффективность данного предложения при минимальных показателях в таблице 2.3.1.

Таблица 2.3.1 - Экономическая эффективность введения должности менеджера по развитию

Наименование	Показатель
Количество новых клиентов	4
Минимальная сумма покупки (тыс. руб.)	10000
Выручка за месяц (тыс. руб.)	40000
Чистая прибыль за месяц, (тыс. руб.)	4680
Выручка за год (тыс. руб.)	480000
Чистая прибыль за год (тыс. руб.)	56160

Нарабатывая каждый месяц как минимум по 4 новых клиента, за год получается 48. При минимальном заказе 10 000 рублей, выручка только за счет новых клиентов составит 480 тыс. рублей. А чистая прибыль 56160 рублей. Следовательно, только работа менеджера по развитию даже на минимальных показателях способна увеличивать прибыль.

Для увеличения количества заказчиков по индивидуальным размерам в конце второго года было предложено открыть второй магазин и дополнить штат двумя дизайнерами-конструкторами.

Так как рекламная политика направлена по большей части на развитие именно этого направления, то по планируемым данным в год должно быть подписано около 120 договоров изготовления мебели по индивидуальному проекту. Средний ценник договора ориентировочно составит 30 000 рублей. Рассмотрим экономическую эффективность предложения при минимальных показателях в таблице 2.3.2.

Таблица 2.3.2 - Анализ экономической эффективности нового магазина

Наименование	1 месяц	1 год	3 года
Количество договоров (шт.)	3	36	108
Средняя стоимость (тыс. руб.)	21	21	21
Выручка (тыс. руб.)	63	756	2268

Чистая прибыль (тыс. руб.)	7,4	88,5	265,4
----------------------------	-----	------	-------

Предложение является экономически эффективным, при наличии у предприятия собственных средств на его финансирование. Так как срок окупаемости превысит 2 года. Так же экономическую эффективность можно повысить за счет привлечения клиентов и увеличения среднего ценника проекта.

Далее просчитаем экономическую эффективность добавления сопутствующих товаров, хотя этот пункт и не был направлен на увеличение прибыли, скорее для того, чтобы, заинтересовать покупателя и предложить ему более полный комплекс товаров и услуг. Магазин закупает их у производителя и делает свою наценку 40%. Предположим, что в среднем в месяц купят 1-3 матраса, 2 подушки, 1 одеяло и комплект постельного белья. Примерная розничная стоимость среднего матраса 1.6*2,0 – 10 000 рублей, подушки – 400 рублей, одеяла – 1000 рублей, комплекта постельного белья – 1800 рублей. Экономическую эффективность рассмотрим в таблице 2.3.3.

Таблица 2.3.3 - Экономическая эффективность добавления сопутствующих товаров

Наименование	Матрас	Подушка	Одеяло	Постельное белье	Итого
Кол-во, шт	1	2	1	1	-
Цена, руб	10000	400	1000	1800	-
Выручка мес, (руб)	10000	800	1000	1800	13600
Выручка год, (руб)	120000	9600	12000	21600	163200
Чист прибыль, мес, (руб.)	1170	100	117	210	1600
Чист прибыль, год, (руб.)	14000	1100	1400	2500	19000

Итого: чистой прибыли в месяц на всех сопутствующих товарах – 1600 рублей, а в год – 19000 рублей. При единоразовом расходе – 5000 рублей на образцы, вполне эффективно в качестве дополнительного источника дохода.

Последнее мероприятие – рекламная кампания. Исходя из прошлого опыта распространения листовок, предположим, что каждое мероприятие в месяц привлечет около 300 человек. Из них сделают заказ приблизительно

три процента, то есть примерно 8-10 человек. Среднюю стоимость заказа оценим в 15 000 рублей. Проанализируем эффективность в таблице 2.3.4.

Таблица 2.3.4 – Анализ эффективности рекламной кампании

Мероприятие	Кол-во заказов	Выручка 1 мес, (тыс. руб.)	Чистая прибыль, 1 мес, (тыс. руб.)
Мультимедиа	8	120	14
Радио	8	120	14
Листовки	8	120	14
Контекстная	8	120	14
Итого	32	480	56

Так как у предприятия недостаточно финансов для проведения полного комплекса мероприятий рекламной кампании, предлагалось проводить по 1 мероприятию, один раз в три месяца. Исходя из этого, каждые три месяца, чистая прибыль предприятия будет увеличиваться на 14 000 рублей, за год – 56 000. Следовательно, при годовой затрате на комплекс 30 000 рублей, определенная эффективность этих мероприятий есть, но более эффективными они будут при увеличении среднего ценника, либо если рекламная кампания принесет результат, больше прогнозируемого. Анкетирование по телефону не требует затрат, но в перспективе поможет выявить недостатки, улучшить сервис, повысить уровень удовлетворенности клиентов. Подводя итоги, проанализируем приблизительную сумму эффективности от всех мероприятий.

Таблица 2.3.5 - Эффективность предложенных мероприятий для первого года внедрения стратегии

Мероприятие	Прогнозируемая выручка, (тыс. руб.)	Прогнозируемая чистая прибыль, (тыс. руб.)
Менеджер по развитию	480	56
Сопутствующие товары	163,2	19,1
Рекламная кампания	480	56
Итого	1123,2	131,1

По нашим прогнозам, за первый год внедрения стратегии чистая прибыль предприятия увеличится на 131100 рублей, то есть, на 60, 7% по сравнению с 2016 годом. По сравнению с 2017 годом этот процент уменьшится.

В таблице 2.3.6 сравним показатели экономической деятельности 2016 года с прогнозируемыми за 2018 год.

Таблица 2.3.6 - Эффективность предложенных мероприятий для второго года внедрения стратегии

Мероприятие	Прогнозируемая выручка, (тыс. руб.)	Прогнозируемая чистая прибыль, (тыс. руб.)
Менеджер по развитию	480	56
Открытие нового магазина	756	88,5
Рекламная кампания	480	56
Итого	1716	200,5

Второй год внедрения стратегии увеличит чистую прибыль предприятия на 200500 рублей. Однако, потребует больших затрат – 776000 рублей, для открытия нового магазина.

Таблица 2.3.7 - Сравнение экономической деятельности за 2016 и прогнозируемой за 2018 год

Показатель	Значение показателя, руб.		Абсолютное отклонение (+;-)
	2016 год	2018 год	
Основные средства	21500	101500	80
Выручка	1 844 000	2967200	1123200
Прибыль, убыток от продаж-	292 000	470000	178000
Прибыль от налогообложения	270 000	433200	163200
Чистая прибыль	216 000	347160	131160
Краткосрочные обязательства	327 000	-	-
Долгосрочные обязательства	353 921	-	-
Дебиторская задолженность	2084000	-	-
Кредиторская задолженность	461000	-	-
Основные средства	21500	101500	80

Себестоимость продаж	1422000	2287700	865700
Среднесписочная численность	42	45	3
Среднемесячная зарплата	35 000	40000	5000
Фондоотдача	85,76	29,2	-56,56
Фондоемкость	0,012	0,034	0,022
Ликвидность	0,167	0,17	0,003
Рентабельность	0,117	0,12	0,01

Таким образом, при разработке стратегии развития для ООО «Мебель Плюс» были определены следующие направления развития:

- дистрибуция;
- ассортиментная политика;
- реклама и стимулирование сбыта.

Для каждого из этих направлений был разработан комплекс мероприятий, таких как, расширение кадрового состава, открытие еще одного магазина и проведение рекламной кампании, рассчитана их стоимость и проведена оценка эффективности. Отчеты представлены в таблицах.

За первый год внедрения стратегии (2018) предполагается увеличение прибыли на 60.7% по сравнению с 2016 годом.

Заключение

Переход России к рыночной экономике поставил предприятия и организации в новые условия, характеризующиеся возрастающей конкуренцией, сокращением рынка сбыта из-за высоких издержек производства, неплатежеспособностью смежников, сложностями поиска поставщиков сырья, материалов и ограниченностью финансовых ресурсов.

Но важно помнить о том, что эффективная стратегия не формулируется в виде документа с долгосрочными и детализированными планами компании. Стратегия вообще не должна диктовать каких-либо конкретных планов, а только задавать общее направление движения организации, спектр «разрешенных» для нее ходов. В ином случае стратегия будет разрушена любым непредвиденным обстоятельством. Для управления эффективностью дея-

тельности предприятия необходима разработка единых принципов и подходов к управлению, измерению и оценке развития и работы предприятия.

Стратегическое управление развитием организации заключается в умении моделировать ситуацию, способности выявлять необходимость изменений, разработке самой стратегии, а также в способности воплощать стратегию в жизнь. Вместе с тем стратегическое управление представляет собой систему действий, необходимых для достижения поставленных целей, зачастую в условиях ограниченности ресурсов. Кроме того, стратегия организации состоит как из продуманных целенаправленных действий, так и из действий, которые являются реакцией на непредвиденное развитие событий.

Стратегические проекты, равно как и стратегические программы и функциональные стратегии, построены на корпоративной стратегии организации, т.е. представляют собой подсистему общей стратегической системы развития предприятия.

Перспективы развития предприятия связаны в первую очередь с решением стратегических проблем, среди которых необходимо выделить проблемы действующей стратегии и вновь обнаруженные проблемы.

Насколько эффективна действующая стратегия, можно судить по количественным и качественным результатам деятельности предприятия.

Стратегическое управление предполагает, что предприятие определяет свои ключевые позиции на перспективу в зависимости от приоритетных целей. Отсюда возникают разные типы стратегий, по которым предприятие может ориентироваться в своей деятельности, и различные типы классификаций стратегий.

В первой главе дипломной работы мы рассмотрели теоретические аспекты стратегий развития предприятия, план разработки, этапы, правила, а также рассмотрели ситуацию мебельного рынка на сегодняшний день. Проанализировав литературу отечественных и зарубежных авторов, мы выделили несколько научных подходов к содержанию понятия «стратегия». Также, в нашей работе, мы рассмотрели некоторые методы анализа внешней и внут-

ренной среды предприятия, такими методами являются: PEST-анализ и SWOT-анализ.

Во второй главе нашей работы мы анализировали деятельности ООО «Мебель плюс». В результате анализа было выявлено, что на предприятии отсутствует как таковая стратегия развития. Это негативно сказывается в первую очередь на сбыте. Так же были проанализированы и другие недостатки предприятия и разработана стратегия развития по нескольким направлениям:

- дистрибуция;
- ассортиментная политика;
- реклама и стимулирование сбыта.

Временные рамки стратегии – 3 года. Минимальные затраты на внедрение – в первый год составят 201 тысячу рублей, второго – 776 тысяч рублей и третьего – 196 тысяч рублей. В первый год внедрения стратегии (2018), планируется, что она увеличит прибыль на 60.7% по сравнению с 2016 годом, а также увеличит рентабельность.

Значение стратегического поведения, позволяющего фирме выживать в конкурентной борьбе в долгосрочной перспективе, резко возросло в последние десятилетия. Ускорение изменений в окружающей среде, появление новых запросов и изменение позиции потребителя, возрастание конкуренции за ресурсы, интернационализация и глобализация бизнеса, появление новых неожиданных возможностей для бизнеса, открываемых достижениями науки и техники, развитие информационных сетей, делающих возможным молниеносное распространение и получение информации, широкая доступность современных технологий, изменение роли человеческих ресурсов, а также ряд других причин привели к резкому возрастанию значения стратегического управления.

Однако стратегии, единой для всех компаний, не существует, так же как и не существует единого универсального стратегического управления. Каждая фирма уникальна в своем роде, поэтому и процесс выработки стратегии для каждой фирмы уникален, так как зависит от позиции фирмы на рынке, динамики ее развития, ее потенциала, поведения конкурентов, характеристик производимого ею товара или оказываемых ею услуг, состояния экономики, культурной среды и еще многих факторов.

Список литературы

1. Об обществах с ограниченной ответственностью [Текст] : федер. закон от 8 февраля 1998 г. № 14–ФЗ // Собрание законодательства РФ. – 1998. – № 9, ч. I I I. – Ст. 14.
2. Российская Федерация. Государственная Дума. Трудовой кодекс Российской Федерации [Текст] : части первая, вторая, третья и четвертая : текст с изм. и доп. на 1 янв. 2017 г. – [Офиц. изд.]. – Москва : ЭКСМО, 2017. – 850 с. – (Актуальное законодательство).
3. Азоев, Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия, практика [Текст] : учебник / Г.Л. Азоев. – Москва : Центр экономики и маркетинга, 2013. – 257 с.

4. Александрова, А.В. Стратегический менеджмент [Текст] : учебник / А.В. Александрова, С.А. Курашова. – Москва : НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 320 с.
5. Ансофф, И. Стратегическое управление [Текст] : учебник / И. Ансофф. – Санкт-Петербург : Питер, 1999. – 358 с.
6. Аширов, Д.А. Трудовая мотивация [Текст] : учебное пособие / Д.А. Аширов. – Москва: ТК Велби, 2005. – 75 с.
7. Баринов, В.А. Экономика фирмы: стратегическое планирование [Текст] : учебное пособие / В.А. Баринов. – Москва : КНОРУС, 2005. – 234 с.
8. Бородин, А. Этапы формирования стратегического потенциала предприятия [Текст] / А. Бородин // Проблемы теории и практики управления. – 2003. – №6. – С. 9
9. Басовский, Л. Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка [Текст] : учебное пособие / Л. Е. Басовский. - Москва : ИНФРА-М, 1999. – 204 с.
10. Брокгауз, Ф.А. Энциклопедический словарь [Текст] : словарь–справочник : [около 2000 ст.] / Ф.А. Брокгауз, И.А. Ефрон. – Москва : Эксмо, – 1907. – 960 с.
11. Винокуров, В.А. Организация стратегического управления на предприятии [Текст] : учебное пособие / В. А. Винокуров. – Москва : Центр экономики и маркетинга, 1996. – 209 с.
12. Виханский, О.С. Стратегическое управление [Текст] : учебное пособие / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – Москва : Гардарика, 1998. – 97с.
13. Владимирова, Л.П. Прогнозирование и планирование в условиях рынка [Текст] : учебное пособие / Л. П. Владимирова. – Москва : «Дашков и К», 2005. – 400 с.
14. Герчикова, И.Н. Менеджмент [Текст] : учебное пособие / И.Н. Герчикова. – Москва : ЮНИТИ, 2010. – 256 с.
15. Гончарук, В.А. Развитие предприятия [Текст] : учебное пособие / В.А. Гончарук. – Москва : Дело, 2000. – 208 с.

16. Градов А. П. Экономическая стратегия фирмы: Учеб. Пособие / Градов А. П. - СПб. : спец. Лит. , 1995. - 414 с"
17. Евенко, Л.И. Эволюция концепций управления человеческими ресурсами [Текст] : учебник / Л.И. Евенко. – Нижний Новгород : ЕСЦ, 1996. – 194 с.
18. Жданов, С.А. Стратегия развития высшей школы в России и достижение международных стандартов образования: экономические аспекты проблемы [Текст] / С.А. Жданов // Страховое дело. – 2013. – № 10. – С. 49–52.
19. Катькало, В.С. Эволюция теории стратегического управления [Текст] : учебник / В.С. Катькало. – Москва : ЮНИТИ, 2004. – 69 с.
20. Клаузевиц К. О войне [Текст] : учебник / К. Клаузевиц. – Москва : Госвоениздат, 1934. – 402 с.
21. Козырев, А.А. Стратегическое планирование [Текст] : учебник / А.А. Козырев. – Санкт–Петербург : Питер, 2000. – 64 с.
22. Константинов, Г.Н. Стратегический менеджмент [Текст] : учебник / Г.Н. Константинов. – Москва : ИГУ, 1998. – 83 с.
23. Коробейников, О.П. Стратегическое поведение: от разработки до реализации [Текст] / О.П. Коробейников // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – №3. – С. 31
24. Коротков, Э.М. Стратегии антикризисного управления Проблематика [Текст] : учебник /Э.М. Коротков. – Москва : ИНФРА-М, 2009. 203 с.
25. Круглов, М.И. Стратегический менеджмент [Текст] : учебник / М.И. Круглов. – Москва : ИГУ, 2009. – 385 с.
26. Кузнецова, С.А. Стратегический менеджмент [Текст] : учебник / С.А. Кузнецова. – Москва : ИНФРА–М, 1999. – 307 с.
27. Куинн, Д.Б. Стратегия перемен [Текст] : учебник / Д.Б. Куинн. – Санкт Петербург : Питер, 2001. – 688 с.
28. Лукаш, Ю.А. Мотивация и эффективное управление персоналом фирмы [Текст] : учебник / Ю.А. Лукаш. – Москва : Финпресс, 2007. – 217 с.

29. Лунев, В.Л. Тактика и стратегия управления фирмой [Текст] : учебник / В.Л. Лунев. – Москва : Финпресс, 2009. – 153 с.
30. Льюис, Э. Великая ИКЕА. Бренд для всех [Текст] : учебник / Э. Льюис. – Москва : Олимп–бизнес, 2008. – 62 с.
31. Маслоу, А. Мотивация и Личность [Текст] : учебник / А. Маслоу. – Санкт Петербург : Евразия, 1999. – 72 с.
32. Мескон, М. Основы менеджмента [Текст] : учебник / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – Москва : Дело, 1992. – 272 с.
33. Минцберг Г. Школы стратегий [Текст] : учебник / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Д. Лэмпел. – Санкт Петербург : Питер, 2000. – 336 с.
34. Митрофанова, Е.А. Формирование и функционирование системы управления мотивацией и стимулированием трудовой деятельности персонала организации [Текст] : монография / Е.А. Митрофанова – Москва : ГУУ, 2008. - 96 с.
35. Официальный сайт Мебель плюс [Электронный ресурс] . – Режим доступа: <https://www.mebelplus.ru>. – Загл. с экрана.
36. Официальный сайт ИКЕА [Электронный ресурс] . – Режим доступа: <https://www.ikea.com>. – Загл. с экрана.
37. Петров, А.П. Стратегический менеджмент [Текст] : учебник / А.П. Петров. – Санкт Петербург : Питер, 2008. – 28 с.
38. Портер, М.Е. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов [Текст] : учебник / М.Е. Портер. – Москва : ЮНИТИ, 2005. – 209 с.
39. Серпилин, А. Подход к стратегии развития предприятия [Текст] / А. Серпилин // Управление компанией. - 2003. - № 3. – С. 100
40. Тейлор, Ф.У. Менеджмент [Текст] : учебник / Ф.У. Тейлор. – Москва : Контроллинг, 1992 г. – 73 с.
41. Терещенко, Н.Н. Эффективность деятельности предприятия торговли [Текст] : учебник / Н.Н. Терещенко, О.Н. Емельянова. – Красноярск : Гордон, 2005 – 110 с.

42. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент, концепции и ситуации [Текст] : учебник / А.А. Томпсон, А.Д. Стрикленд. – Москва : Космос, 2006. – 380 с.
43. Трифилова, А.А. Маркетинговая логистика [Текст] : учебник / А.А. Трифилова. – Москва : ЭКСМО, 2014. – 264 с.
44. Уткин, Э.А. Стратегическое планирование [Текст] : учебник / Э.А. Уткин. – Москва : ЭКМОС, 1998. – 309 с.
45. Хангер, Дж. Д. Основы стратегического менеджмента [Текст] : учебник / Дж. Д. Хангер, Т. Л. Уилен. – Москва : ЮНИТИ, 2008. – 307 с.
46. Хэмел, Г. Классики менеджмента [Текст] : учебник / Г. Хэмел, К. Прахалад. – Санкт Петербург : Питер, 2007. 402 с.
47. Шохов, А. Стратегия предприятия [Текст] : учебник / А. Шохов. - Москва : ГроссМедиа, 2008. – 81 с.
48. Шаховой, В.А., Шапиро С.А. Мотивация трудовой деятельности [Текст] : учебник / В.А. Шаховой. – Москва : Вершина, 2003 г. – 269 с.
49. Чандлер, А.Д. Стратегический менеджмент [Текст] : учебник / А.Д. Чандлер. – Москва : ЮНИТИ, 2009, 253 с.
50. Эндрюс, К. Школы стратегий [Текст] : учебник / К. Эндрюс. – Санкт Петербург : Питер, 2000. – 336 с.

Приложение А

Годовая бухгалтерская отчетность 'Общество с ограниченной ответственностью "Мебель плюс"' за 2016 год

Бухгалтерский баланс
на 31 декабря 2016 г.

Форма № 1 по ОКУД		Коды
Дата		710001
		31.12.2015
Организация: Общество с ограниченной ответственностью "Мебель плюс"	По ОКПО	13792571
Идентификационный номер налогоплательщика	ИНН	3123090120
Вид деятельности: Производство мебели	по ОКВЭД	36.1
Единица измерения: рубли	по ОКЕИ	
Местонахождение (адрес): 308015, Г БЕЛГОРОД, УЛ ВЕЗЕЛЬСКАЯ, Д 81-А		

АКТИВ	Код строки	На начало отчетного года	На конец отчетного периода
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
Нематериальные активы	1110	0	0
Результаты исследований и разработок	1120	0	0
Нематериальные поисковые активы	1130	0	0
Материальные поисковые активы	1140	0	0
Основные средства	1150	333000	215000
Доходные вложения в материальные ценности	1160	0	0
Финансовые вложения	1170	0	0
Отложенные налоговые активы	1180	0	0
Прочие внеоборотные активы	1190	0	0
Итого по разделу I	1100	333000	215000
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
Запасы	1210	41000	77000
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	0	0
Дебиторская задолженность	1230	937000	2084000
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	0	0
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	0	0
Прочие оборотные активы	1260	0	0
Итого по разделу II	1200	978000	2161000
БАЛАНС	1600	1311000	2376000

ПАССИВ	Код строки	На начало отчетного года	На конец отчетного периода
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ			
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	10000	10000
Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	0	0
Переоценка внеоборотных активов	1340	0	0
Добавочный капитал (без переоценки)	1350	0	0
Резервный капитал	1360	0	0
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	4000	216000
Итого по разделу III	1300	14000	226000
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
Заемные средства	1410	970000	1689000
Отложенные налоговые обязательства	1420	0	0
Оценочные обязательства	1430	0	0
Прочие обязательства	1450	0	0
Итого по разделу IV	1400	970000	1689000
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
Заемные средства	1510	0	0
Кредиторская задолженность	1520	327000	461000
Доходы будущих периодов	1530	0	0
Оценочные обязательства	1540	0	0
Прочие обязательства	1550	0	0
Итого по разделу V	1500	327000	461000
БАЛАНС	1700	1311000	2376000

Годовая бухгалтерская отчетность "Общество с ограниченной ответственностью "Мебель плюс"" за 2016 год

Форма № 2. Отчет о прибылях и убытках
Единица измерения: рубли

Наименование показателя	Код строки	За отчетный период	За аналогичный период предыдущего года
Выручка	2110	1844000	1447000
Себестоимость продаж	2120	1552000	1422000
Валовая прибыль (убыток)	2100	292000	25000
Коммерческие расходы	2210	0	0
Управленческие расходы	2220	0	0
Прибыль (убыток) от продаж	2200	292000	25000
Доходы от участия в других организациях	2310	0	0
Проценты к получению	2320	0	0
Проценты к уплате	2330	0	0
Прочие доходы	2340	0	0
Прочие расходы	2350	22000	21000
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	270000	4000
Текущий налог на прибыль	2410	54000	0
в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	0	0
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	0	0
Изменение отложенных налоговых активов	2450	0	0
Прочее	2460	0	0
Чистая прибыль (убыток)	2400	216000	4000
СПРАВОЧНО:			
Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	0	0
Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	0	0
Совокупный финансовый результат периода	2500	216000	4000